



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**Reflexões em Torno de um Estágio no Serviço das
Publicações da União Europeia**

INÊS GONÇALVES DE MATOS CRUZ

Relatório de estágio

Mestrado em Gestão Empresarial

**Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Maria Manuela Martins Guerreiro**

Ano 2015

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**Reflexões em Torno de um Estágio no Serviço das
Publicações da União Europeia**

INÊS GONÇALVES DE MATOS CRUZ

Relatório de estágio

Mestrado em Gestão Empresarial

**Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Maria Manuela Martins Guerreiro**

Ano 2015

Reflexões em Torno de um Estágio no Serviço das Publicações da União Europeia

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Inês Gonçalves de Matos Cruz



.....

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Inês Gonçalves de Matos Cruz).

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

RESUMO

No âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, foi realizado o Estágio Curricular no Serviço das Publicações da União Europeia, na equipa responsável pelo conteúdo editorial do EUR-Lex.

O objetivo deste relatório consiste em apresentar as atividades realizadas durante este estágio enquadradas por uma a revisão bibliográfica sucinta e focada nas temáticas essenciais do estágio: marketing e comunicação integrada.

As funções desempenhadas durante o estágio estão relacionadas com a comunicação integrada de marketing, nomeadamente a participação no desenvolvimento de uma campanha de comunicação e a preparação de tutoriais e apresentações.

O enquadramento teórico incide sobre as evoluções tecnológicas e económicas que alteraram o conceito de marketing e permitiram o desenvolvimento do conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Segue-se uma definição do conceito e a sua aplicação.

Palavras-chave: Marketing, Comunicação, CIM, Marketing Interno.

ABSTRACT

As part of the Master Degree in Business Management, a curricular Internship was performed in the European Union's Publications Office, in the team responsible for the editorial content of EUR-Lex.

The purpose of this paper is to present the activities carried out during the training, framed by a succinct and focused on the essential themes of the training: marketing and integrated communication.

The functions performed during the internship are related to integrated marketing communication, including participation in the development of a communication campaign and the preparation of tutorials and presentations.

The theoretical framework focuses on the technological and economic developments, which have altered the concept of marketing and allowed the development of the concept of CIM. A definition of the concept and its application follows.

Keywords: Marketing, Communication, IMC, Intern Marketing.

ÍNDICE GERAL

Resumo	IV
Abstract.....	V
Índice de figuras.....	VIII
Índice de tabelas	VIII
Lista de abreviaturas	IX
1. INTRODUÇÃO	1
2. NOVA ECONOMIA/NOVA VISÃO DO MARKETING	3
2.1. Principais evoluções da sociedade e da economia atual.....	3
2.1.1. Globalização	3
2.1.2. Progresso da tecnologia	5
2.1.3. Desregulamentação e privatização.....	6
2.2. Consequências da evolução da sociedade e da economia	6
2.3. Nova visão do marketing.....	8
3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	11
3.1. Definição	11
3.2. Plano de Comunicação Integrada de Marketing.....	15
3.3. Etapas de um Plano de CIM	17
3.3.1. Propaganda.....	23
3.3.2. Promoção de vendas	23
3.3.3. Relações públicas.....	24
3.3.4. Marketing direto	25
3.3.5. Venda pessoal	26
4. RELATÓRIO DE ESTÁGIO.....	29
4.1. Serviço das Publicações	29
4.1.1. Comissão Europeia	29
4.1.2. Estrutura do Serviço das Publicações	30
4.1.3 EUR-Lex.....	31
4.1.3.1 História.....	32
4.1.3.2 Produto	32
4.1.3.3 Clientes.....	33
4.1.3.4 Comunicação.....	34
4.2. Estágio	35
4.2.1 Contexto.....	35
4.2.2 Objetivos e atividades a desenvolver.....	36
4.2.2.1 Campanha de comunicação.....	37
4.2.2.2 Desenvolvimento de tutoriais.....	40

4.2.2.3 Conteúdo editorial	41
4.2.2.4 Apresentações sobre o EUR-Lex	41
4.2.2.5 Conferências.....	42
4. CONCLUSÃO E ANÁLISE CRÍTICA.....	44
BIBLIOGRAFIA	46
APÊNDICES	48
Apêndice 1. Funções dos membros da equipa EUR-Lex	49
Apêndice 2. Panfleto promocional do SP (parte dedicada ao EUR-Lex).....	50
Apêndice 3. Artigo de promoção do EUR-Lex	51
Apêndice 4. Vídeo de promoção do EUR-Lex.....	53
Apêndice 5. Teste de avaliação	55
Apêndice 6. <i>Poll</i>	56
Apêndice 7. Relatório da conferência sobre competências digitais	57
Apêndice 8. Relatório da conferência sobre os <i>social media network</i>	59
ANEXOS	61
Anexo 1. Principais características da <i>internet</i> com impacto no marketing.....	62
Anexo 2. Arquétipos de modelos de negócio da nova economia.....	64
Anexo 3. Modelo de Plano de Fill (2002)	66
Anexo 4. Meios utilizados nas ferramentas de comunicação.....	67
Anexo 5. Vantagens e limitações dos média.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Comunicação Organizacional Integrada: Mix da Comunicação.....	14
Figura 3.2 Desenvolvimento de um Plano de CIM.....	16
Figura 4.1 Organograma do Serviço das Publicações.....	32

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Síntese dos conceitos de marketing internacional desde 1990.....	4
Tabela 2.2 Comparação entre economia tradicional e economia atual.....	8
Tabela 3.1 Definição de CIM.....	12
Tabela 3.2 Perfil das ferramentas de comunicação.....	22
Tabela 3.4 Funções inerentes ao Relações públicas.....	25
Tabela 4.1 Meios de comunicação do Serviço das Publicações.....	35
Tabela 4.2 Objetivos do novo EUR-Lex.....	36
Tabela 4.3 Dados repertoriados por meio de propaganda.....	40
Tabela 5.1 Correspondência entre atividades desenvolvidas e enquadramento teórico.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS

CE	Comissão Europeia
CECA	Comunidade Europeia do Carvão e do Aço
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
DG	Direção Geral
JO	Jornal Oficial
SP	Serviço das Publicações
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia

1. INTRODUÇÃO

Concluída a componente académica do Mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, foi dada a opção de seguir um percurso científico ou profissional. Foi escolhida a segunda por ser uma oportunidade de aceder a uma primeira experiência no mundo do trabalho.

Este relatório de estágio representa um dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre de acordo com o Regulamento do Mestrado. Este documento foi elaborado com o objetivo de descrever de forma detalhada as funções exercidas durante o Estágio Curricular que decorreu, o qual teve o seu início no dia 2 de Março de 2014 e o seu término a 11 de Julho de 2014, o que fez um total de 648 horas, equivalente a 60 ECTS.

O estágio decorreu no Serviço das Publicações da União Europeia, na equipa responsável pelo conteúdo editorial do EUR-Lex, um sítio *internet* que disponibiliza gratuitamente acesso ao direito da UE.

A crise económica, a evolução tecnológica e a liberalização dos mercados revolucionaram o comportamento dos consumidores e o modo como as empresas concretizam negócio.

As novas tecnologias da informação e a *internet* permitem aos consumidores, cada vez mais exigentes e informados, aceder a uma enorme e diversificada quantidade de produtos e serviços.

Perante este cenário, as organizações foram obrigadas a rever e redefinir as suas práticas, originando uma evolução dos conceitos de marketing o que permitiu o desenvolvimento da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) enquanto abordagem estratégica para o posicionamento de uma organização.

O principal objetivo do estágio consistia em aplicar e aprofundar os conhecimentos teóricos de marketing desenvolvidos ao longo do curso e beneficiar de uma primeira experiência profissional.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos principais. O capítulo 1 é dedicado à introdução do relatório. No capítulo 2 procede-se à revisão de literatura pertinente, relacionada com a temática em análise. Os temas analisados são a nova economia e nova visão do marketing causados pela globalização, a desregulamentação e o desenvolvimento das novas tecnologias, nomeadamente das tecnologias da informação e da comunicação. Termina-se este capítulo com a análise do conceito de Comunicação Integrada de Marketing enquanto abordagem estratégica para o posicionamento de uma organização. O capítulo 3 é consagrado à componente do estágio curricular, procedendo à descrição do serviço EUR-Lex e das atividades desenvolvidas na equipa responsável pelo seu conteúdo. No capítulo 4 encontram-se as conclusões finais relativamente ao estágio.

2. NOVA ECONOMIA/NOVA VISÃO DO MARKETING

A evolução da sociedade criou novos comportamentos nos consumidores, novas oportunidades de mercado e, conseqüentemente, novos desafios para as organizações. O mundo atual tem um alto nível de interconexão e de interdependência, causa e consequência da globalização dos mercados, da cultura e da economia, facilitadas pelas novas tecnologias. Este cenário favoreceu a emergência de um novo nível de fragilidade da economia mundial, o que veio incitar as organizações a repensar o próprio conceito de marketing. (Kotler e Caslione, 2009)

2.1. Principais evoluções da sociedade e da economia atual

O mercado atual evolui rapidamente sob o efeito de diversos fatores, entre os quais a globalização, o progresso da tecnologia e a desregulamentação.

2.1.1. Globalização

A globalização faz referência ao processo de partilha e assimilação de informações, produtos, culturas e mercados a nível mundial. A mobilidade crescente dos indivíduos conjugada com as evoluções tecnológicas em termos de distribuição e comunicação facilitam a internacionalização das empresas e permitem aos consumidores aceder às mesmas ofertas em diferentes países. Lendrevie *et al.* (2009) consideram que o termo globalização em marketing, faz referência à convergência dos gostos, dos estilos de vida e dos comportamentos de consumo responsáveis pela unificação dos mercados e extinção dos particularidades locais.

De acordo com Lendrevie *et al.* (2009), atualmente os estilos de vida e os comportamentos das pessoas não são universais, dado que o fenómeno de globalização afeta, de maneira diferente, os diversos segmentos da população. Os setores que mais facilmente integram o mercado mundial são a informática (por exemplo, Toshiba), os produtos de luxo (Gucci, Cartier) e os jogos vídeo (PlayStation, jogos em linha como o World of War Craft). Os segmentos de população que mais facilmente aderem à globalização são as pessoas que vivem em países desenvolvidos, principalmente os jovens, a classe média e alta (Lendrevie *et al.* (2009). Os consumidores são sensíveis aos efeitos da moda na medida em que os mesmos conferem o sentimento de pertença a uma comunidade mundial ou grupo social, através da aquisição de produtos específicos mas, sobretudo, através das marcas, indiciadoras do posicionamento social dos indivíduos (Croqué, 2012). A Tabela 2.1 indica os critérios e conceitos do marketing global, desde 1990.

Tabela 2.1 - Síntese dos conceitos de marketing internacional desde 1990

Critérios / Conceitos	Marketing global, desde 1990
Causas	Muro de Berlin Fim da Guerra fria Desagregação da URSS
Natureza da oferta	G7 + NPI (Asia, Europa, América do Sul)
Adaptação	Prioritariamente imaterial Acessoriamente sobre o produto
Procura	Modelo de consumo Em torno da comunidade
Tendências	Mundiais Moda musicais, vestuário, alimentar, +saúde durável
Produto	Universalidade da tecnologia
O consumidor	Mundial e único Hedonista, exigente, (transparente) oportunista Consumidor/ator

O modelo de consumo	Fragmentado, identitário Táticas de seleção e de avaliação pelas redes sociais e fóruns
Sociologia do mercado	Cultura do cliente

Fonte : adaptado de Croqué (2012)

2.1.2. Progresso da tecnologia

A tecnologia – sob a forma de *internet* e computadores entre outros – permite que a informação se espalhe mundialmente e a alta velocidade. A revolução da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) global é conduzida pelo declínio dos custos e pelo desenvolvimento das tecnologias digitais. Os benefícios são preços mais baixos e maior acessibilidade à informação. O principal inconveniente é o aumento da vulnerabilidade das empresas.

A *internet* é uma rede electrónica mundial composta por milhares de computadores, conectados entre eles, dentro dos quais estão guardadas informações (Bizot *et al.*, 2014). Esta foi a última revolução tecnológica importante que teve um impacto global, tendo revolucionado o comportamento dos consumidores e, consequentemente, alterou a atividade dos *marketeers* (Anexo 1). Hoje em dia é possível aceder a todo o tipo de informações, produtos e serviços através do computador, *tablet*, ou até mesmo telefone.

Kotler e Caslione (2009) acrescentam que a *internet* transformou e globalizou o comércio proporcionando formas inovadoras para o consumidor adquirir produtos ou serviços (Anexo 2) e para a empresa promover e distribuir as suas mercadorias. Os “negócios passam a ser pensados à escala global, procurando satisfazer as necessidades de segmentos de mercado que estão geograficamente dispersos” (Dionísio *et al.*, 2009). A chegada dos novos *media* – *websites*, e-mail, mensagens instantâneas, *chats*, *blogs*, entre outros – criaram um sistema global que facilita o processo para as pessoas e para as organizações com interesses comuns, de se encontrar, trocar informação e colaborar.

2.1.3. Desregulamentação e privatização

Durante as duas últimas décadas, em várias regiões do mundo, setores que eram muito regulamentados começaram progressivamente a abrir-se à concorrência, sob o impulso do liberalismo e da globalização. (Silva, 2010) Na Europa, a desregulamentação foi geralmente iniciada pelo impulso das diretivas europeias. Hoje diz respeito ao setor da energia, do correio postal, do transporte ferroviário, entre outros. Assistimos em paralelo à abertura do capital de numerosas organizações públicas aos investidores privados. (Kotler e Keller, 2012b)

O objetivo da desregulamentação é minimizar a intervenção do Estado na economia, seja como fiscalizador ou regulador, o que permitiu, por exemplo, a abertura ao mercado das empresas de telecomunicação e possibilitou assim o desenvolvimento dos telemóveis e da *internet*.

A desregulamentação e a privatização também podem ter inconvenientes. Silva (2010) considera que a “crise global foi, na verdade, uma crise nos mercados financeiros dos países que adotaram, de forma consciente, a desregulamentação” pois permitiu que os bancos disponibilizassem liquidez inexistente através de créditos, origem da crise financeira atual.

2.2. Consequências da evolução da sociedade e da economia

A globalização, o progresso tecnológico e a desregulamentação tiveram um impacto direto no comportamento dos consumidores, fabricantes, retalhistas e concorrentes. (Kotler e Dubois, 2003)

O poder de compra e de acesso à informação por parte dos consumidores aumentou consideravelmente, sendo que “o mercado se encontra cada vez mais competitivo e o consumidor cada vez mais bem informado, o que provoca uma espiral de crescimento em termos de expectativa.” (Dionísio *et al*, 2009) Os

consumidores procuram produtos com alto desempenho, a preços baixos e se possível personalizáveis. A fidelização é algo complexo de garantir devido à forte concorrência e à facilidade de acesso à informação do consumidor, que graças à *internet* pode comparar todo o tipo de ofertas e trocar opiniões com outros consumidores, através de *blogs* ou fóruns dedicados a diferentes centros de interesse. As empresas têm todo o interesse em monitorizar e analisar a informação recolhida através destes meios de comunicação, relativamente às suas marcas.

Os fabricantes são confrontados, não só com uma concorrência cada vez mais forte e diversificada obrigando as empresas a aumentar os custos em planos de marketing e em campanhas de comunicação, em negociações com os canais de distribuição, mais fortes e autónomos na medida em que passaram a comercializar as próprias marcas, controlando o espaço de venda.

Os retalhistas têm dificuldades em sobreviver no ambiente atual devido à saturação do circuito comercial. Em particular, os pequenos retalhistas revelam-se incapazes de rivalizar com o grande comércio e os centros comerciais. As lojas são confrontadas com a concorrência da venda à distância, por catálogo, televendas e, sobretudo, o comércio em linha. Empresas reativas e dinâmicas propõem diferentes atividades nos seus espaços com o objetivo de intensificar a clientela.

Devido ao aumento da concorrência, as marcas batalham intensamente pela atenção dos consumidores. Para além de conhecerem os seus clientes, as organizações devem esforçar-se por analisar o comportamento, as estratégias e os objetivos dos concorrentes, para melhor antecipar as suas ações. (Kotler e Keller, 2012b)

O impacto social e ambiental das empresas levou os consumidores a preocuparem-se cada vez mais com o ambiente e com a sociedade que os rodeia; por isso associam, quando possível, os comportamentos de compra com as suas preocupações enquanto cidadãos. Os consumidores escolhem as marcas que consomem tendo em conta as ações e os compromissos sociais e ambientais das

organizações que devem integrar cada vez mais esta dimensão nas suas decisões de aprovisionamento dos recursos, de fabricação de produtos, de política de recursos humanos e de comunicação.

2.3. Nova visão do marketing

Deparadas com a evolução da economia e da sociedade, as organizações foram desafiadas a repensar a forma como interagem com o consumidor e como concretizam negócio, reinventando o modo de gestão e de organização. A Tabela 2.2 compara alguns conceitos e modos de gestão das organizações na economia tradicional e atual.

Tabela 2.2 Comparação entre economia tradicional e economia atual

Economia tradicional	Economia atual
Organização por unidade de produção	Organização por segmento de mercado
Focalização sobre a rentabilidade das transações	Focalização sobre o valor vitalício do cliente
Interesse pelos indicadores económicos	Tomada em conta dos indicadores de marketing
Interesse pelos acionistas	Interesse pelos atores da empresa
Marketing executado pelo departamento de marketing	Marketing executado pela empresa na sua totalidade
Construção de marcas através da publicidade	Construção de marcas através do desempenho
Interesse pela conquista do cliente	Interesse pela fidelização do cliente
Ausência de medidas da satisfação do cliente	Medida da satisfação e da taxa de fidelização do cliente
Tendência a prometer demais e oferecer menos	Tendência a prometer menos e oferecer mais

Fonte: adaptado de Kotler e Dubois, 2003

As evoluções económicas e tecnológicas modificaram alguns conceitos e práticas de marketing obrigando as empresas a ser criativas e inovadoras.

- Marketing de relacionamento – Tem como objetivo principal construir relações duráveis com os clientes da organização, privilegiando os clientes, produtos e circuitos de distribuição geradores de maior rentabilidade.
- Valor vitalício do cliente – Refere-se às organizações que propõem ofertas a preços vantajosos para clientes fiéis, com a intenção de rentabilizar a oferta a longo termo. Podem ainda propor ofertas interessantes a novos clientes com a intenção de os fidelizar.
- Segmentação da comunicação melhorada – Os atuais responsáveis de marketing têm a possibilidade de comunicar e enviar publicidade, promoções e informação aos clientes que pediram ou autorizaram, seja por correio, telefone ou em linha. O marketing ultra segmentado é possível devido à proliferação de revistas, canais televisivos e fóruns na *internet*, criados especificamente para cada centro de interesse.
- Personalização – As empresas oferecem aos seus clientes a possibilidade de individualizar as suas mensagens, serviços e relações (Kotler e Keller, 2012b). Os clientes podem pedir ofertas adaptadas aos seus desejos, com as características que procuram, através de um simples pedido na *internet* ou numa loja.
- Transformação da distribuição – Para combater a crescente importância das vendas à distância, as empresas desenvolvem novas práticas com o objetivo de tornar as visitas às lojas uma atividade agradável e divertida, próxima de um lazer. Outras marcas dão particular atenção à disposição, *design* e ambiente geral nos seus comércios. As lojas vendem uma experiência, mais do que um conjunto de artigos – assim foi criada a expressão “marketing de experiências no posto de venda”. (Kotler e Dubois, 2003)

- Marketing interno – O marketing não deve ser executado unicamente pelo departamento de marketing, mas sim pela empresa na sua totalidade. Este conceito exige o alinhamento vertical com a direção da organização e o alinhamento horizontal entre os diferentes departamentos com o intuito que todos compreendam e apoiem o esforço de marketing (Kotler e Keller, 2012b).
- Suportes de ajuda à tomada de decisão – Atualmente as organizações analisam os indicadores de marketing que permitem tomar decisões com maior fiabilidade e conhecimento do mercado. Fazem análises e estudos de mercado, medem a taxa de satisfação e fidelização dos clientes e comparam a qualidade dos produtos com os da concorrência.

3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O conceito de CIM, enquanto abordagem estratégica para traduzir o posicionamento de uma organização, começou a ganhar crescente importância na década de 90, sendo considerado por alguns autores, como Shimp (2002), uma das mais importantes evoluções de marketing da mesma década. O desenvolvimento da CIM é atribuído a diversos fatores, tais como a globalização da economia, a desregulamentação do mercado, o aumento da concorrência, a existência de um novo perfil de consumidor mais exigente e informado, bem como a perda de confiança na publicidade e a necessidade social de integração (Torp, 2009). Por fim, mas de extrema importância para o desenvolvimento da CIM, foi o enorme progresso tecnológico nomeadamente das TIC e, consequentemente, a transformação na forma como as organizações interagem com o consumidor e concretizam negócio.

3.1. Definição

Com este novo padrão da economia, as organizações são obrigadas a repensar a sua abordagem estratégica ao mercado, sendo exigido ao marketing bem mais que o desenvolvimento de um produto, a fixação do seu preço e sua acessibilidade. As organizações preocupam-se igualmente em comunicar com os seus atuais e potenciais clientes, bem como com o público em geral (Kotler, 2005). É neste sentido que surge a CIM enquanto abordagem revolucionária (Torp, 2009). Assumindo-se como uma “nova forma de trabalhar com a combinação dos vários P’s do marketing-mix” (Ogden, 1998, *apud* Torp, 2009) através de um processo sinérgico das disciplinas do Marketing e da Comunicação, torna mais efetiva a criação de uma imagem unificada e coesa da organização e dos seus produtos, independentemente das ferramentas de comunicação aplicadas, o que contribui para “melhorar a capacidade da

organização para atingir os clientes certos, com a mensagem certa, na hora e no local certos” (Kotler, 2009) fortalecendo, assim, o relacionamento com os mesmos.

Contudo, apesar do conceito já não ser novo, a sua definição ainda não conseguiu consenso entre a comunidade acadêmica bem como apresenta diversas terminologias, como por exemplo comunicação integrada, marketing integrado ou ainda *branding* total. A partir de uma revisão da literatura foram selecionadas as seguintes definições apresentadas na tabela 3.1:

Tabela 3.1 Definição de CIM

Autores	Definição do Conceito
Bueno (2002)	“A comunicação integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou consolidar a sua imagem a públicos específicos ou à sociedade como um todo.”
American Association of Advertising Agencies 1989 (apud Kotler, 2009)	“CIM é o conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série da comunicação – como propaganda, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas - e combinar essas decisões de modo que ofereçam clareza, coerência e impacto máximo nas comunicações, por meio da integração coesa de mensagens isoladas.”
Duncan e Moriarty 1997 (apud Torp, 2009)	Formação de coerência na percepção dos clientes e demais interessados através da integração das funções de comunicação interna e externa de uma empresa.
Kunsch (1997)	“ Entende-se por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas da Comunicação atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. [...] A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.”

Fonte: elaboração própria

Perante este cenário, podem-se identificar três aspetos comuns entre eles que definem a CIM:

- A integração de variados elementos promocionais com outras atividades inerentes ao marketing que colaboram na eficácia da comunicação com os clientes e *stakeholders* de uma organização;
- O conceito de planeamento em comunicação e marketing onde é reconhecida a importância estratégica de diversas ferramentas de comunicação (como a publicidade, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas), combinando-as com o intuito de proporcionar um impacto máximo de comunicação;
- Um processo estratégico utilizado na construção de mensagens claras, coerentes e convincentes sobre a organização e os seus produtos, direccionado aos clientes e potenciais clientes, parceiros, colaboradores e outros públicos-alvo.

Como orientação, adotou-se no presente trabalho a definição de Kunsch (1997), apresentada na tabela anterior, uma vez que integra os principais aspetos que definem a CIM. Na Figura 3.1 analisa-se o conceito composto da comunicação organizacional.

Figura 3. 1 Comunicação Organizacional Integrada: Mix da Comunicação



Fonte: Kunsch, 2003

A CIM pressupõe uma estreita articulação entre os diversos departamentos que exercem funções de comunicação numa organização, independentemente da área, uma vez que a ação de cada uma delas gera impacto, positivo ou não, na imagem da organização. É importante convergir todas as áreas de comunicação numa política geral de acordo com os valores, missão e visão da organização, através da unificação do discurso e linguagem. Com o intuito de otimizar a comunicação de uma organização, é de importância estratégica coordenar todas as áreas que formam o mix da comunicação organizacional, nomeadamente a comunicação institucional ou corporativa, a comunicação interna e administrativa e a comunicação de produto. A figura 3.1 indica as atividades estratégicas direcionada aos respetivos públicos-alvo existentes dentro de cada grande área.

A comunicação de produto compreende as ações de comunicação desenvolvidas por uma organização com o intuito de atingir os seus objetivos comerciais e de posicionamento no mercado (Kunsch, 2003). Já a comunicação institucional procura construir, preservar e consolidar uma imagem credível e de confiança da organização perante o mercado e a sociedade. Para possibilitar a construção dessa imagem, tem recurso à missão, visão e valores da organização. Por fim, comunicação interna é definida por Kunsch (2003) como

“um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre organização e empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.”

3.2. Plano de Comunicação Integrada de Marketing

O planeamento de CIM depende, em grande parte, de princípios previamente determinados no plano de marketing. Por exemplo: os objetivos do plano, a missão da organização, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidade, o público-alvo e o posicionamento. “Portanto, não se pode pensar em planeamento de comunicação sem antes se ter um plano de marketing” (Figueiredo, Crescitelli, 2010).

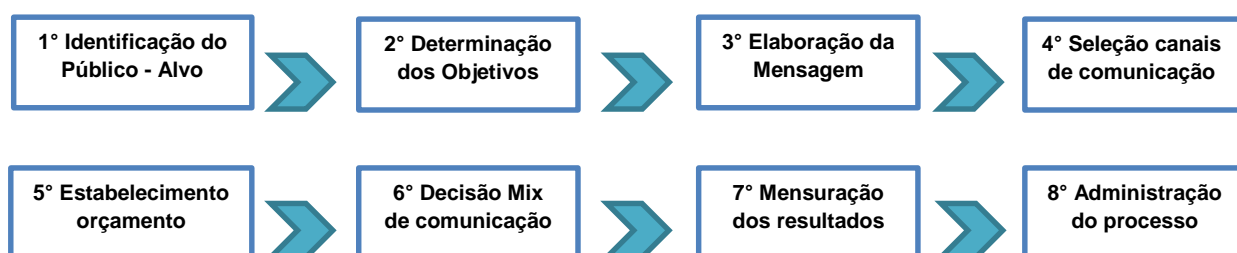
O plano de marketing serve do ponto de partida para a construção de um plano de CIM. No entanto, nem a sua estrutura nem a definição do seu conceito apresentam consenso na literatura académica. Uma das razões que contribui para a falta de consenso e unanimidade sobre o conceito e a estrutura do planeamento de CIM, deve-se à complexidade de se encontrar um instrumento que quantifique os seus resultados. Pois para além de ser difícil medir determinados tipos de objetivos (como por exemplo a valorização da marca) (Figueiredo, Crescitelli,

2010) Farris et al (2007 apud Figueiredo, Crescitelli, 2010) afirma que “para muitos profissionais de marketing, as métricas dos *media* são especialmente confusas”, uma vez que cada uma dessas ferramentas apresenta formas distintas de quantificar a sua performance.

Como tal, vários autores contribuíram com diferentes propostas de estrutura de um plano de CIM. Em 2002, Fill (*apud* Paiva, 2012) propõe um modelo assente em quatro unidades de análise (Anexo 3). A primeira fase (Coordenação Promocional) inclui as atividades de marketing e deve certificar a consistência entre as ferramentas utilizadas. Na segunda fase (Coordenação Funcional), é pretendido que os diversos departamentos estejam familiarizados com o marketing interno da própria organização, bem como do plano de comunicação a ser implementado, pois só assim será possível a implementação eficaz de um plano de CIM. A fase seguinte (Mudança Cultural) procura que todos os colaboradores estejam orientados para o cliente através de uma abordagem de dentro para fora. Por fim, na última fase (CIM), é então possível a implementação do plano.

Um outro modelo proposto para o desenvolvimento eficaz de um plano de CIM é o de Kotler (2005), composto por oito fases. (Figura 3.2)

Figura 3. 2 Desenvolvimento de um Plano de CIM



Fonte: adaptado de Kotler, 2005

3.3. Etapas de um Plano de CIM

1º Etapa – Identificação do público-alvo

Um plano de CIM deve ser iniciado com a definição bem clara do público-alvo. Isto porque “o público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões da empresa sobre o que dizer, como, quando, onde e para quem.” (Kotler, 2005) Neste sentido, é fundamental conhecer o público a quem se destinam as comunicações pois, caso contrário, os esforços realizados seriam possivelmente inadequados.

2º Etapa – Determinação dos objetivos

Depois de se conhecer o público-alvo para quem é dirigida a comunicação, importa determinar que resposta se pretende obter do mesmo. De forma geral, pode-se querer suscitar algo na opinião do consumidor (reação cognitiva), mudar a sua atitude (reação afetiva) ou incentivá-lo a agir (reação comportamental). Kotler (2005) ao analisar os quatro principais modelos de hierarquia de respostas do consumidor, afirma que todos eles assentam no princípio de que o consumidor passa pelos estágios cognitivo, afetivo e comportamental. A escolha da sequência mais adequada à situação contribui para um melhor planeamento da comunicação. Neste sentido, o autor define três sequências possíveis, que são mencionadas a seguir:

- Aprender – Sentir – Agir: é utilizado quando o público já possui um grande envolvimento com determinada categoria de produtos e entende nela grande diferenciação.
- Agir – Sentir – Aprender: é utilizado quando o público possui um grande envolvimento com determinada categoria de produtos, mas pouca ou nenhuma diferenciação lhe reconhece.

- Aprender – Agir – Sentir: é utilizado quando o público possui pouco envolvimento com determinada categoria de produtos e entende nela pouca diferenciação.

3º Etapa – Desenvolvimento da mensagem

Para que se obtenha a resposta desejada, o comunicador deve desenvolver uma mensagem eficaz. “De maneira ideal, a mensagem deve atrair atenção, manter o interesse, despertar desejo e impelir à ação”. (Kotler, 2005) Assim, de acordo com o mesmo autor, na formulação de uma mensagem eficaz, deve-se tomar decisões quanto ao seu conteúdo, estrutura, formato e fonte da mensagem.

- Conteúdo da mensagem – Quando se define o conteúdo de uma mensagem, procura-se criar um apelo, um tema, uma ideia que vá de encontro ao posicionamento da marca e contribua para a sua diferenciação. Para tal, o responsável, socorre-se de três tipos de apelos: apelos racionais, que procuram despertar o interesse destacando determinados benefícios próprios ao produto/serviço; apelos emocionais, ao provocar emoções negativas ou positivas, procuram incentivar a compra; apelos morais que se dirigem à consciência do público, sendo por isso frequentemente utilizado na comunicação de causas sociais.
- Estrutura da mensagem – Na estruturação de uma mensagem é fundamental decidir qual tipo de argumentação que vai ser utilizado. Assim, em determinados casos, pode ser mais conveniente uma apresentação unilateral, onde as características do produto são apenas aclamadas, e em outras ocasiões, uma apresentação bilateral, onde são igualmente referidas algumas limitações. Uma abordagem bilateral é especialmente útil na existência de uma imagem negativa que precisa de ser ultrapassada. De igual modo, também a ordem com que os argumentos são apresentados exerce influência na eficácia da mensagem.

- Formato da mensagem – Na escolha de um formato sólido para a mensagem, o comunicador deve ter em consideração aspetos específicos. Assim, se a mensagem for transmitida num anúncio impresso, são necessárias reflexões quanto ao título, ao texto, à ilustração e à cor. Se a mensagem for transmitida pelo produto através, por exemplo, da sua embalagem, devem ser planeados aspetos como a cor, textura, cheiro, tamanho e formato. Já nas mensagens transmitidas através da Web, podem ser tidos em conta aspetos tanto da rádio, televisão, das mensagens impressas, assim como aqueles que dizem respeito à interatividade e aos efeitos especiais, uma vez que este formato permite a convergência de todos eles.
- Fonte da mensagem – Muitas organizações escolhem não utilizar nenhuma fonte, para além das próprias, nas suas comunicações. Contudo “mensagens provenientes de fontes atraentes e populares chamam mais à atenção e são mais facilmente lembradas”. (Kotler, 2005) Igualmente persuasivas são as mensagens provenientes de fontes credíveis. Existem três que atestam a credibilidade da fonte utilizada: o domínio do assunto, ou seja, o grau de conhecimento especializado que certifica o argumento; a confiabilidade, que remete para a imparcialidade e honestidade da fonte; e, por fim, a simpatia, uma característica que se reflete na atratividade da fonte.

4º Etapa – Seleção dos canais de comunicação

Para Kotler (2005) a seleção de canais eficientes para a transmissão de mensagens é uma tarefa cada vez mais difícil uma vez que os mesmos se encontram cada vez mais congestionados e fragmentados. Na prossecução dos objetivos de comunicação, uma organização pode utilizar dois tipos de canais de comunicação; canais pessoais e não pessoais.

- Canais de comunicação pessoais – Pressupõem a ação de duas ou mais pessoas que comunicam diretamente entre elas (pessoalmente, por telefone ou *e-mail*). A eficiência dos canais de comunicação pessoais é justificada pela oportunidade de individualizar a apresentação e de se obter *feedback*.
- Canais de comunicação não pessoais – Estes canais são compostos pela *media*, as atmosferas e os eventos. A *media* é composta pelos meios de comunicação escrita, transmitida, de rede, eletrônica e expositiva. A atmosfera diz respeito aos “ambientes calculados que criam ou reforçam as inclinações dos compradores em relação à compra do produto” (Kotler, 2005) Os eventos, dizem respeito a atividades como conferências, inaugurações, entre outras, realizadas com o objetivo de transmitir uma mensagem específica ao seu público-alvo.

5ª Etapa – Definição do orçamento para comunicação de marketing

A quantia despendida na comunicação de marketing varia significativamente de acordo com o setor e a organização. Para auxiliar nessa decisão Kotler (2005) identifica quatro métodos frequentemente utilizados:

- Método dos recursos disponíveis – A organização define o orçamento com base no que julga que pode gastar. Este método apresenta algumas desvantagens, nomeadamente ao não considerar a comunicação do marketing como investimento e dificultar a criação de um orçamento anual impedindo assim um planeamento a longo prazo.
- Método da percentagem sobre as vendas – A organização define o orçamento com base numa determinada percentagem sobre as vendas (atuais ou previstas) ou sobre o preço de venda. Os apologistas deste método defendem que, deste modo, podem relacionar os gastos com a comunicação e a evolução das vendas assim como o custo da comunicação com o preço de venda e o lucro por unidade. Apontam

ainda que, através deste método, promovem a estabilidade no setor uma vez que a concorrência gasta sensivelmente a mesma percentagem das suas vendas na comunicação. Contudo, Kotler (2005) contesta esta visão pois considera que existe uma sobrevalorização das vendas em detrimento do resultado, e acrescenta que o método não propõe nenhuma base lógica para determinar a percentagem.

- Método da paridade com a concorrência – A organização define o orçamento com o objetivo de alcançar paridade com a concorrência. Os seguidores deste método argumentam que desta forma seguem o consenso coletivo do setor quanto ao valor despendido em promoção, e evitam guerras promocionais. Porém, Kotler (2005) contra-argumenta ao afirmar que “ a reputação, os recursos, as oportunidades e os objetivos das empresas diferem tanto que os seus orçamentos para promoção dificilmente servem como guia.” Acrescentando ainda que não existem evidências de que a paridade com a concorrência desincentive guerras promocionais.
- Método de objetivos e tarefas – A organização define o orçamento estabelecendo os objetivos específicos a atingir e as tarefas que devem ser realizadas para alcançar tais objetivos, bem como o custo associado. A soma desses custos resulta na proposta de orçamento para comunicação.

6º Etapa – Decisão sobre o mix de comunicação

Depois de determinar o valor a investir na comunicação integrada de marketing, o profissional responsável deve decidir como o vai repartir pelas técnicas de comunicação disponíveis e geridas em função dos objetivos que pretende alcançar. Essa escolha deve ser cuidadosa uma vez que cada uma dessas ferramentas tem características distintas e fins diversos (Tabela 3.2).

Tabela 3.2 Perfil das ferramentas de comunicação

Ferramenta	Conceito	Vantagens	Efeito
Publicidade	“É qualquer forma remunerada de comunicação não pessoal e promocional de ideias, produtos ou serviços realizada por um patrocinador identificado.” (Kotler, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve uma imagem duradoura para um produto/serviço - Atinge compradores geograficamente dispersos 	Longo prazo
Promoção de vendas	“Um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, [...] elaboradas para estimular a experimentação, ou a compra mais rápida ou em maior quantidade de determinados produtos ou serviços por parte dos consumidores ou do comércio.” (Kotler, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Chamada de atenção para o produto - Transação imediata - Política de incentivo 	Curto prazo
Relações públicas	“Uma série de programas elaborados com a finalidade de promover ou proteger a imagem da empresa ou de seus produtos em particular.” (Kotler, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Grande credibilidade - Dramatização (mensagem mais realista) - Persuasão 	Longo prazo
Marketing direto	“É um sistema de marketing interativo que utiliza uma ou mais mídias para obter uma resposta mensurável ou uma transação em qualquer lugar” (Kotler, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicações dirigidas. - Customização - Facilidade de atualização - Interatividade 	Curto prazo
Vendas pessoais	“Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos” (Kotler, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Interação pessoal. - Aprofundamento de relações. - Obtenção de resposta imediata. 	Longo prazo

Fonte: adaptado de Kotler, 2009; Ogden e Crescitelli, 2007

Para além do facto de cada uma das ferramentas de comunicação ter as suas próprias especificidades e utilizar instrumentos diferentes (Anexo 4), existem outros fatores que a organização deve ter em conta no desenvolvimento do seu mix de comunicação: o tipo de mercado em que atuam (mercado consumidor ou empresarial), a disposição do cliente para a compra (conscientização, compreensão, convicção, compra, novo pedido), o posicionamento no ciclo de vida do produto e a classificação da empresa no mercado.

3.3.1. Publicidade

Sendo a publicidade uma forma de comunicação com o intuito de promover produtos, serviços ou informação, não são apenas as empresas que a ela recorrem. Também as instituições sem fins lucrativos, museus, órgãos governamentais entre outros, procuram enviar mensagens aos seus públicos-alvo (Lendrevie *et al.*, 2009).

Este meio de comunicação permite atingir um público vasto num curto lapso de tempo, especialmente através dos *mass media*. O seu principal inconveniente é o custo, que continua muito elevado comparativamente com outros meios de comunicação. Na escolha de uma campanha de publicidade é necessário estabelecer o público alvo, o orçamento disponível, a mensagem e o meio de comunicação (Anexo 5).

3.3.2. Promoção de vendas

A promoção de vendas é entendida como um conjunto de ferramentas de incentivo (Anexo 4) utilizadas com o objetivo de promover a compra ou a experimentação de determinado produto ou serviço. “Enquanto a publicidade oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo.” (Kotler, 2005)

Atualmente as organizações recorrem cada vez mais à promoção de vendas, isto por diversos fatores. Como fatores externos, é de referir a diminuição da eficácia da publicidade, em grande parte devido aos custos inerentes e saturação das comunicações, a utilização frequente de promoções por parte da concorrência, a similaridade e aumento do número de marcas bem como a orientação do consumidor para o preço. Como fatores internos, podem-se enumerar a aceitação crescente pelo uso de uma ferramenta eficaz de vendas, o aumento de recursos humanos qualificados para usar as técnicas de comunicação bem como a constante pressão sobre o aumento das vendas. (Kotler, 2005)

A promoção de vendas têm como objetivo obter vendas rapidamente e, como em todas as ações de marketing, fidelizar o cliente. No entanto, no seu planeamento, deve-se ter em conta a diferença entre promoções de valor agregado (reforçam a imagem da marca) e promoções de preço (focadas apenas ao preço) uma vez que “a promoção de vendas, com seus descontos, *cupons*, ofertas e prêmios, pode desvalorizar o produto na mente dos compradores. “ (Kotler, 2005)

À semelhança do que acontece na planificação de uma campanha de publicidade, na promoção de vendas deve-se estabelecer quais os objetivos a atingir, seleccionar as melhores ferramentas para o efeito, definir o programa, proceder à sua implementação, controla-lo e avaliar os resultados obtidos.

3.3.3. Relações públicas

As relações públicas têm por objetivo promover e proteger a imagem da empresa a longo prazo. Assim, à medida que as ações de propaganda de massa vão perdendo autoridade, muitas empresas têm percebido o seu papel estratégico na promoção corporativa de produtos e construção da imagem. O seu papel competitivo prende-se com o facto de que, com um menor custo em relação à publicidade, consegue de forma mais credível e influente atingir públicos específicos e comunidades locais, utilizando para tal um leque de ferramentas

específicas (Anexo 3). Neste sentido, Kotler (2005) refere que os departamentos de relações públicas desempenham as seguintes funções: (Tabela 3.4)

Tabela 3.4 Funções inerentes ao Relações públicas

Função	Descrição
Relações com a imprensa	De forma mais positiva possível expõem notícias e informações sobre a organização.
Publicidade de produto	Divulgam um produto ou serviço da organização
Comunicação empresarial	Difundem a missão e visão da organização por meio de comunicações internas e externas.
Lobby	Negoceiam (legisladores e autoridades de governo) a promoção ou alteração de leis e regulamentações.
Aconselhamento	Fornecem orientações à administração ao nível da posição e imagem da organização

Fonte: adaptado de Kotler (2005)

Para definir o melhor uso das relações públicas, as organizações devem inicialmente estabelecer os objetivos de marketing, seguido da escolha da mensagem e dos meios a utilizar e da sua implementação, terminando com avaliação dos resultados.

3.3.4. Marketing direto

O marketing direto apoia-se no uso de canais diretos para comunicar com clientes específicos ou potenciais e obter uma resposta direta. Atualmente a sua utilização é crescente para a construção de relacionamentos duradouros com o cliente.

De acordo com Kotler (2005) a sua adoção apresenta vantagens quer para o consumidor, quer para os clientes empresariais e profissionais do marketing e da comunicação. Para o consumidor, as vantagens residem no facto de poderem adquirir o produto confortavelmente em casa, ser mais económico pois não implica deslocações, possuírem maior variedade de produtos e ainda permitir a comparação entre o mesmo produto. O cliente empresarial também pode beneficiar na medida em que pode obter informações sobre o produto e serviços desejados de forma direta, ou seja, sem contactar com vendedores. Por fim, os profissionais vêm a sua tarefa facilitada e com maior eficácia através do marketing direto por lhes possibilitar personalizar as mensagens, construir relacionamentos ao longo do tempo, alcançar o cliente no momento certo e ainda testar com alguma facilidade mensagens e *media* alternativos e avaliar os resultados das campanhas de forma mais simples.

Entre os diversos meios utilizados no marketing direto (Anexo 4) é de destacar o papel crescente do e-marketing. Atualmente a *internet* permite às empresas e aos clientes um meio mais eficiente de interação e individualização.

Assim, em vez de monólogos dirigidos às massas, os profissionais de marketing têm agora a oportunidade de personalizar as suas comunicações para pessoas específicas, gerando diálogos e consequentemente fortalecendo as relações com os clientes.

O desenvolvimento de uma campanha de marketing direto passa por cinco fases. Estabelecimento dos objetivos a atingir e identificação do mercado-alvo da organização bem como a obtenção de nomes específicos. Numa terceira fase, define-se a oferta sendo para tal considerados cinco elementos; o produto, a oferta em si, o meio, o método de distribuição e a estratégia criativa. De seguida, testa-se a eficácia dos diferentes elementos, e por fim avaliam-se os resultados.

3.3.5. Venda pessoal

Entendendo venda pessoal como a “Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos” (Kotler, 2005) facilmente se percebe a sua importância estratégica por se tratar de uma forma de comunicação direta que pretende informar como um produto, serviço ou ideia de uma organização pode satisfazer as necessidades de um ou mais potenciais clientes, possibilitando retorno imediato. Ainda de acordo com o mesmo autor “a venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação”.

Dada a natureza deste tipo de comunicação podem-se apontar três grandes vantagens. A primeira prende-se com o facto de o vendedor ter a possibilidade de adaptar a mensagem às necessidades do cliente no momento de contacto com o mesmo. A segunda vantagem é atribuída à facilidade de se obter *feedback* da mensagem ou seja, informações a respeito da satisfação do cliente.

Por fim, a venda pessoal resulta numa venda real o que resulta em retorno imediato para a organização.

7º Etapa – Mensuração dos resultados de comunicação

Após a implementação do plano de comunicação, a organização deve procurar avaliar o impacto conseguido junto do seu público-alvo. Para tal, de acordo com Kotler (2005) deve-se questionar o público sobre a sua percepção quanto às mensagens enviadas (se reconhecem a mensagem, quantas vezes a viram, detalhes de que se lembram, como se sentem em relação à mensagem, entre outros), bem como obter dados comportamentais dessas respostas (número de pessoas que adquiriram o produto, se gostaram, se o referiram a alguém, entre outros). Este é igualmente um momento de aprendizagem para ações futuras.

8º Etapa – Administração do processo de comunicação integrada de marketing

Segundo Kotler (2005) muitas organizações ainda não percebem o valor estratégico de um plano de comunicação integrada de marketing, optando por utilizar apenas uma ou duas ferramentas de comunicação. No entanto, a essência da comunicação integrada de marketing consiste no reconhecimento da importância de um plano abrangente que reunindo diversas disciplinas, e sendo capaz de avaliar os papéis estratégicos de cada uma delas, as concilia com o objetivo de criar maior coesão e clareza nas comunicações da organização e consequentemente obter o maior impacto.

4. RELATÓRIO DE ESTÁGIO

4.1. Serviço das Publicações

4.1.1. Comissão Europeia

A União Europeia foi criada depois da IIª Guerra Mundial, no seguimento da Declaração Schuman (1950) na qual o ministro francês dos negócios estrangeiros propôs a criação da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (CECA). Em 1951 foi assinado o Tratado de Paris pelos membros fundadores: França, República Federal da Alemanha, Itália, Países-Baixos e Luxemburgo. Num contexto de pós-guerra o objetivo era pôr termo aos conflitos entre países vizinhos com vista a assegurar uma paz duradoura. Foi assim criada uma alta autoridade comum para a gestão da produção do aço e do carvão. Com o decorrer dos anos outros países aderiram à União, novos tratados foram estabelecidos, o euro tornou-se a moeda comum para muitos europeus (em 2002) e a União Europeia ficou cada vez maior; atualmente fazem parte 28 países membros.

Com objetivo de estabelecer um certo equilíbrio e harmonia entre os diferentes membros da UE foi necessário criar e instaurar regras comuns, isto graças às instituições europeias, principalmente o Parlamento Europeu, o Conselho Europeu, o Conselho e a Comissão Europeia.

A CE está organizada em direções-gerais (DGs) e serviços. Cada direção-geral é responsável por uma área política específica, como por exemplo a DG do comércio ou a DG da energia. Os serviços, como por exemplo o Serviço das Publicações ou o Serviço jurídico, dedicam-se a questões administrativas mais gerais ou mandatos específicos. (Comissão Europeia, 2013)

4.1.2. Estrutura do Serviço das Publicações

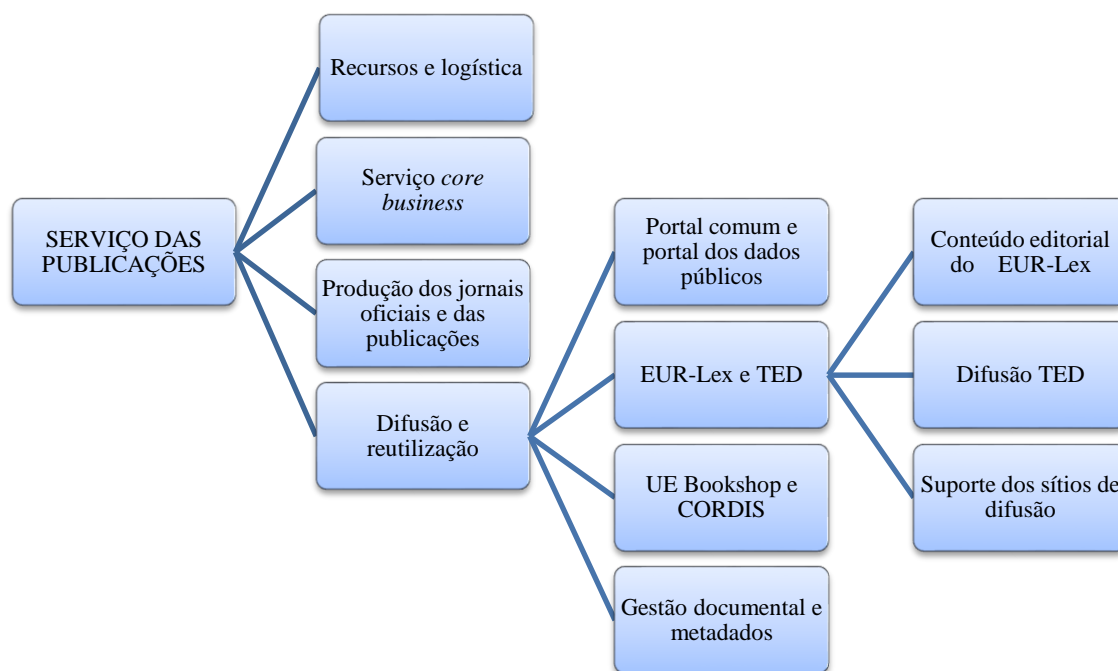
O Serviço das Publicações (SP) é um organismo interinstitucional criado em 1969. Tem como principal objetivo assegurar a edição das publicações das instituições da Comunidade Europeia. O seu papel é fundamental nas atividades de informação e comunicação. A sua missão é aproximar a União dos seus cidadãos e fornecer informação para todas as pessoas interessadas pelos assuntos da UE. Tem como mandato a publicação diária e eletrónica do Jornal Oficial da União Europeia em 23 línguas, assim como a redação anual do *Relatório Geral sobre a Atividade da União Europeia*, exemplo de alguns dos compromissos assumidos pelo serviço. Também é responsável pela edição ou coedição de publicações que dizem respeito às atividades de comunicação das diferentes instituições europeias.

Mais concretamente, o SP é a editora das instituições, agências e outros órgãos da União Europeia. Enquanto editora, é responsável pela produção e difusão, em qualquer suporte e por todos os meios, do conjunto das publicações da UE. Distingue-se pelo volume importante de produção e difusão e pelo tratamento de textos multilíngues no respeito da diversidade cultural da UE. Para além de editora, o SP fornece acesso direto e gratuito ao direito comunitário e às publicações da União Europeia graças aos seus serviços em linha. Os diferentes serviços oferecidos pelo SP e as suas especializações são:

- EUR-Lex, direito da UE
- EU Bookshop, publicações da UE
- TED, procurações públicas
- CORDIS, pesquisa e desenvolvimento
- Whoiswho, anuário

O Serviço das Publicações, representado pela Diretora Geral Martine Reicherts, está dividido em quatro direções, Figura 4.1:

Figura 1. 1 Organigrama do Serviço das Publicações



Fonte: adaptado do organigrama do Serviço das Publicações

O departamento de difusão e reutilização é dirigido por António Carneiro e compreende quatro unidades. A Chefe de Unidade do EUR-Lex e TED é Margaret Warton-Woods, unidade que se encontra dividida em três equipas.

4.1.3 EUR-Lex

EUR-Lex é um sítio *internet* que disponibiliza um acesso totalmente gratuito à maior base de dados do mundo sobre o direito da UE. Em 1951, foram introduzidas as primeiras entradas, constituindo assim o documento mais antigo o Tratado CECA. A base de dados é diariamente revista e atualizada e contabilizando milhões de documentos com enormes acréscimos diários.

4.1.3.1 História

Segundo o relatório de gestão anual do SP de 1997, o EUR-Lex foi criado em 1998 por duas razões. A primeira foi a necessidade de definir uma nova estratégia de difusão da informação para as instituições face aos novos imperativos de transparência e de acessibilidade inscritos no Tratado de Amesterdão. A segunda razão foi a evolução tecnológica em termos de difusão da informação, principalmente devido ao fenómeno *internet*. Foi então definido o princípio segundo o qual a informação que cria obrigações para os cidadãos deve ser gratuita. Com base nessa constatação e tendo em conta a tendência geral na altura para a gratuidade da informação com veiculação jurídica na *internet* foi então criado o EUR-Lex, um serviço destinado ao cidadão comum, gratuito, facilmente acessível e em todas as línguas oficiais.

Com base na informação encontrada na publicação do SP, *25 Years of European Law online*, foi possível construir uma cronologia relativamente à evolução do EUR-Lex. Inicialmente, em 1998, o sítio apenas continha o Jornal Oficial e era unicamente acessível para os funcionários europeus ou através de pagamento. Em 2001 o portal EUR-Lex integrou o sistema para aceder à lei comunitária e ao CELEX (base de dados jurídica). Em 2002 foi tomada a decisão de tornar todos os textos de documentos legais disponíveis sem custos, em diferentes formatos (HTML, PDF e TIFF), com exceção do acesso ao CELEX que só em 2004 passou a completa gratuidade, com a criação do novo EUR-Lex. Este combina as funcionalidades do CELEX e do antigo EUR-Lex. Em Março 2014 foi lançada uma nova versão EUR-Lex.

4.1.3.2 Produto

A principal missão do EUR-Lex é propor gratuitamente aos cidadãos do mundo inteiro um acesso ilimitado e atualizado ao direito da UE. No sítio *internet* é possível consultar o Jornal Oficial da UE, ter acesso à legislação da UE e bem

como outros documentos: acordos internacionais, procedimentos legislativos, tratados, diretórios, leis nacionais referente cada Estado-Membro, etc. Toda a documentação pode ser consultada em linha, nas 24 línguas oficiais da UE e em diferentes formatos.

4.1.3.3 Clientes

O sítio EUR-Lex pode ser visto e utilizado por todos os cidadãos, quer sejam europeus ou de outras regiões no mundo, mas o principal público-alvo pode ser dividido em três grupos:

- Organismos com funções oficiais da UE, ou seja, representantes da Comissão, pontos de informação do Parlamento, delegações nos diferentes países, centros de documentação europeia, bibliotecas depositárias, Comité das Regiões, das Agências de Comunicação, Direcções-Gerais, etc.
- Organismos secundários como bibliotecas, universidades, associações profissionais, organizações internacionais, ONG's, autoridades locais, companhias comerciais, jornais e jornalistas, *bloggers* ou outros indivíduos especializados nas mídias sociais. Estes são bons retransmissores de informação, mas usualmente colaboram numa base de “retribuição de serviço”.
- Os utilizadores finais, essencialmente advogados, pesquisadores, funcionários, professores e estudantes.

4.1.3.4 Comunicação

A comunicação do EUR-Lex é da responsabilidade duma equipa que está integrada na Unidade portal comum e portal dos dados públicos. A sua função é assegurar a comunicação de todo o SP – uma organização ativa e altamente profissional com conhecimentos atualizados no domínio das publicações e com serviços de *internet* importantes. A comunicação não é feita para a organização, mas para os serviços que propõe. É dirigida ao cidadão (utilizador dos sítios *internet*) e aos serviços de autor; sempre que as instituições europeias e outros organismos interinstitucionais desejam publicar algo, devem passar pelo SP.

O financiamento destinado à promoção é fornecido pela Comissão uma única vez no início do ano tendo de ser previsto com um ano de antecedência.

Os principais meios de comunicação do SP são a *internet*, através de eventos e pela imprensa. A Tabela 4.1 apresenta os principais meios de comunicação do SP:

Tabela 4.1 Meios de comunicação do Serviço das Publicações

<i>internet</i>
Em linha, com a colocação de <i>banners</i> , logótipos ou notícias nos sítios <i>internet</i> .
Através do envio de emails em massa com notícias e folhetos promocionais.
Através dos mídias sociais - Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Jammer, Issuu, LinkedIn, Slidshare, Clicr.
Eventos
Participando em conferências e outros acontecimentos como palestras.
Participando em exposições, feiras e outros eventos proporcionando material promocional.
Organizando as próprias ocorrências - seminários anuais, seminários e-book, eventos de lançamento, formações e apresentações.
Imprensa
Através de comunicados, contactos e oferecendo artigos e notícias para futuras publicações.

Fonte: elaboração própria

4.2. Estágio

4.2.1 Contexto

A equipa onde decorreu o estágio tem a responsabilidade da manutenção do conteúdo editorial do EUR-Lex; constituída por sete pessoas, têm como principal função assegurar um acesso fácil e em linha ao direito da UE. No Apêndice 1 encontra-se uma descrição das funções de cada membro da equipa.

O estágio começou no dia 3 de Março e terminou no dia 11 de Julho. Este período foi extremamente interessante pois o sítio *internet* do EUR-Lex mudou no dia 24 de Março 2014. O projeto de criar um novo sítio começou em 2009. Segue-se a descrição dos objetivos na Tabela 4.2:

Tabela 4.2 Objetivos do novo EUR-Lex

Conteúdo jurídico
Tornar o sítio <i>internet</i> um portal único de acesso ao direito da UE.
Integrar a versão anterior do EUR-Lex e do Prelex (sítio <i>internet</i> que fornece a informação sobre os processos legislativos da UE).
Disponibilizar informação referente à legislação nacional de cada país membro da UE.
Criar uma página com a exposição cronológica de todos os Tratados europeus.
Possibilitar o seguimento das principais fases do processo de tomada de decisão.
Usabilidade
Facilitar o acesso à informação.
Disponibilizar um modo de pesquisa profissional.
Adicionar a possibilidade de apresentação de um documento multilingue (três línguas em simultâneo).
Acrescentar um espaço na página inicial dedicado às publicações mais recentes efetuadas na conta Twitter.
Desenvolver um espaço para o utilizador que permita guardar e gerir as pesquisas realizadas e criar fontes RSS.

Fonte: elaboração própria

O lançamento do novo sítio deu-se no dia 24 de Março 2014, apesar de já estar em funcionamento desde Março 2013, com um endereço eletrónico diferente www.new.eur-lex.europa.eu, com o propósito de ir sendo construído e testado. Na data acima indicada passou para o seu endereço oficial www.eur-lex.europa.

Apesar do novo sítio ter sido testado antes do lançamento, ocorreram diversos problemas, nomeadamente falta ou troca de documentos e modos de pesquisa demasiado complicados para os utilizadores que estavam habituados ao antigo procedimento. Em consequência o antigo sítio continua ativo, com um endereço diferente, apenas deixou de publicar o JO desde o dia 1 de Abril.

4.2.2 Objetivos e atividades a desenvolver

Objetivos iniciais do estágio:

- Trabalhar na área do marketing e da comunicação;
- Aplicar e desenvolver os conhecimentos teóricos e metodológicos adquiridos ao longo da formação;
- Contatar diretamente com profissionais que trabalham nesse ramo;
- Abordar problemas concretos relacionados com o marketing e com o desenvolvimento de campanhas de comunicação;
- Adquirir uma experiência profissionalizante como preparação ao mundo do trabalho incrementando o grau de maturidade e de relacionamento humano.

Tendo em conta os objetivos iniciais e o contexto de lançamento do novo sítio acima mencionado, as atividades desenvolvidas ao longo do estágio foram:

- Participar no desenvolvimento de uma campanha de comunicação sobre o EUR-Lex em conjunto com a equipa de promoção e a equipa de comunicação;
- Participar no desenvolvimento de tutoriais e na criação de um teste sobre competências com a responsável do serviço;
- Analisar a acessibilidade e utilidade do EUR-Lex e revendo e atualizando o conteúdo editorial;
- Participar no desenvolvimento e na tradução (de inglês para francês) de apresentações relativas ao novo EUR-Lex, depois utilizadas pela responsável em diferentes instituições;
- Presenciar conferências e seminários com o objetivo de ganhar conhecimentos sobre diferentes temáticas tais como o funcionamento do SP, os *social media* e as competências digitais.

4.2.2.1 Campanha de comunicação

A comunicação e promoção do EUR-Lex é da responsabilidade de outras equipas, mas foi acordado desde o início do estágio que haveria a possibilidade de trabalhar temporariamente com as mesmas e de colaborar no desenvolvimento de uma campanha de promoção.

As tarefas realizadas passaram pela redação de artigos em inglês para futuras publicações sobre o novo EUR-Lex.

O primeiro artigo consistia numa breve apresentação do EUR-Lex para ser inserido num panfleto publicitário com as diferentes especializações do SP (Apêndice 2). As diretivas para a redação deste artigo eram:

- artigo curto (à volta de 600 carateres incluindo espaços)
- redigido em inglês
- com um estilo simples e acessível para o grande público
- encontrar comentários positivos nas redes sociais relativamente ao novo sítio *internet* para servirem de citações no panfleto.

Foi optado um discurso dirigido diretamente ao leitor, questionando os seus interesses e profissão com o objetivo de perceber se são potenciais clientes do produto EUR-Lex. O artigo prossegue com uma descrição muito breve e concisa do que o produto tem para oferecer, quais as suas vantagens, informando da possibilidade de seguir o EUR-Lex através das redes sociais. A tarefa seguinte consistia em aceder às contas nas diferentes redes sociais (Twitter, Facebook e Yammer) para selecionar os comentários que pudessem interessar a equipa de promoção e serem publicados no artigo. A principal dificuldade desta tarefa foi encontrar comentários positivos na altura do lançamento do novo sítio que, devido aos problemas de usabilidade iniciais que geraram muitos comentários negativos. A última fase deste projeto foi uma reunião para avaliação final do panfleto com as diferentes equipas envolvidas. Poderá parecer humorístico, mas foi acordado que no panfleto faltava representar a comunidade loira, pois as diferentes personagens ilustradas tinham o cabelo ruivo, castanho ou preto. Tal poderia ser objeto de discriminação, pois o SP como serviço da UE tem como obrigação representar todas as comunidades nela presentes.

O segundo artigo foi escrito sem ter um propósito definido, mas com a indicação que poderia eventualmente ser utilizado para publicação em jornais. O estilo tinha de ser simples e a estrutura de extrema importância: a informação mais relevante no início afim que os jornalistas ou editores tenham a possibilidade de facilmente encurtar o artigo. Foi pedida uma estrutura com base em perguntas e

respostas com exemplos interessantes e com um discurso dirigido diretamente ao leitor. O artigo encontra-se disponível no Apêndice 3.

Apresentou-se a oportunidade de trabalhar com o responsável pela realização de vídeos tutoriais ou promocionais. O projeto incluía a realização de um pequeno filme sobre o novo EUR-Lex para promoção interna, unicamente dentro das instituições europeias. O conceito da curta-metragem era proporcionar um *pseudo* noticiário em direto com um jornalista questionando os diferentes intervenientes da construção do novo sítio *internet*. Foi preciso estabelecer uma cronologia com exemplos dos diversos desafios que os usuários encontraram ao longo da criação do novo sítio e factos ou acontecimentos, de preferência humorísticos, que ocorreram ao longo do processo (Apêndice 4). O projeto teve de ser reportado devido aos problemas de usabilidade iniciais.

Ainda relativamente à campanha de comunicação, uma tarefa a realizar foi a pesquisa e seleção de jornais, periódicos e revistas especializados em direito, sítios *internet* e por último eventos onde se pudesse fazer a promoção do EUR-Lex. A Tabela 4.3 resume o nº de dados repertoriados.

Tabela 4.3 Dados repertoriados por meio de propaganda

Jornais	Revistas e periódicos	Sítios <i>internet</i>	Eventos
61	65	138	51

Fonte: elaboração própria

Para além dos jornais, cada veículo de informação está dividido em diversas categorias. As revistas e periódicos especializados estão divididos em três categorias: revistas de cada país membro da UE especializadas em direito e revistas sobre direito mas direccionadas para a Europa, ou para o mundo em geral, como por exemplo o *International Journal of Legal Information*. Os sítios *internet* possuem sete categorias – agências e instituições europeias; agências de notícias; associações de advogados; associações de livrarias; universidades de direito; centros de informação e gabinetes de representação de interesses

(*lobbying offices*); e outras organizações internacionais. Os eventos têm como data inicial a primavera de 2014, acabam no outono de 2015 e estão divididos em duas categorias: eventos para profissionais do direito e outros; eventos para estudantes de direito e jovens profissionais. Encontrar revistas especializadas e periódicos nas diferentes línguas da UE tornou-se laborioso pois foi necessário contatar tradutores das diferentes nacionalidades para as quais faltava informação, afim de a obter ou de saber onde esta se poderia encontrar.

4.2.2.2 Desenvolvimento de tutoriais

O desenvolvimento de tutoriais foi feito em conjunto com a responsável pelas formações com os contratantes, coordenação e formação *online* assim como pelas formações relacionadas com áreas do novo EUR-Lex (visita guiada, página de ajuda).

A participação envolveu a redação de um teste de avaliação dirigido aos utentes para comprovar que todas as informações disponibilizadas durante a formação tinham sido bem assimiladas. Trata-se de um teste rápido, composto por cinco perguntas sobre as principais funções oferecidas pelo EUR-Lex. Foi também necessário criar um *poll* – um inquérito simples para obter informação sobre uma dada questão – sendo neste caso a intenção conhecer melhor os utilizadores para posteriormente aperfeiçoar a formação e adaptar o sítio aos seus utentes. Uma versão em formato Word do teste e do *poll* encontra-se no Apêndice 5.

Posteriormente foi necessário para a equipa seguir a formação *online*, com o objetivo de testar a sua usabilidade. No início foram reportados problemas de som que foram rapidamente corrigidos. O resto da formação decorreu como previsto, com fácil acessibilidade à apresentação PowerPoint e ao teste, estando o *poll* ainda em fase de aperfeiçoamento.

Por fim, a tarefa realizada passou pela tradução de inglês para francês do documento em formato PowerPoint utilizado para fazer a formação *online*. Esse

documento explica, passo a passo, como utilizar e beneficiar das diferentes funcionalidades do novo sítio.

4.2.2.3 Conteúdo editorial

A análise à acessibilidade e à utilidade do EUR-Lex e a revisão e atualização do conteúdo editorial apresentaram-se como umas das atividades diárias a desempenhar devido à revisão integral do novo sítio *internet*, por uma empresa exterior, que corrigiu e verificou todo o conteúdo editorial.

A análise à acessibilidade e à utilidade do sítio consistia em verificar se os links presentes nas diferentes páginas funcionavam, caso contrário comunicar ao responsável através do preenchimento de quadros Excel.

Antes do início da revisão e atualização do conteúdo editorial, foi ministrada uma formação sobre a utilização das técnicas informáticas necessárias para a realização das tarefas mencionadas. Foi necessário adquirir conhecimentos básicos do programa XML Spy e dos programas usados internamente para gerir o conteúdo editorial do EUR-Lex, nomeadamente ATTO e Documentum. A tarefa consistia em receber ficheiros dos tradutores com correções a ser implementadas, nas diversas línguas da UE.

4.2.2.4 Apresentações sobre o EUR-Lex

Devido à mudança de sítio *internet* houve a necessidade de apresentar as funcionalidades do novo formato perante diferentes instituições, essencialmente para aquelas em que o EUR-Lex é uma ferramenta de trabalho quotidiana, nomeadamente o Conselho de Justiça, a direção geral de tradução, o Conselho da Europa e o serviço legal da CE.

A principal tarefa consistia em fazer a tradução dos documentos PowerPoint com as explicações das novas funcionalidades do sítio, de inglês para francês, para depois serem distribuídos pelas unidades onde eram feitas as demonstrações. Era em geral um trabalho prioritário que tinha de ser feito de um dia para o outro.

No contexto de uma visita de estudos às diferentes instituições europeias por estudantes de uma Universidade do Texas, foi feita uma apresentação global do SP. Nesse âmbito, a tarefa da estagiária foi a criação em inglês da apresentação do EUR-Lex, usando exemplos ilustrativos, com um tom ligeiro e acessível a todos.

4.2.2.5 Conferências

Ao longo do estágio houve a possibilidade de assistir a conferências sobre diversas temáticas que permitiram adquirir novos conhecimentos.

A conferência sobre as competências digitais tinha como objetivo enfatizar a necessidade de, nos dias de hoje, estar presente na *internet* e nas redes sociais, ser receptivo às mudanças tecnológicas e aprender a adaptar-se à era digital. O objetivo da participação nesta conferência era fazer um relatório e um resumo com conselhos para distribuir pelos restantes membros da equipa (Apêndice 6).

A temática da rede dos mídias sociais foi abordada numa conferência onde o foco principal eram as eleições europeias que estavam para decorrer. Nesse âmbito foram mencionadas as diferentes possibilidades que oferecem as redes sociais para incentivar as pessoas a se interessar e participar ativamente nas eleições e sobretudo irem votar. O relatório dessa conferência encontra-se no Apêndice 7.

Anualmente é feito um seminário, de dois dias, onde é apresentado o SP para todas as Direções Gerais. O objetivo da participação nesse seminário foi a aquisição de conhecimentos gerais sobre o funcionamento do SP. Para tal foram apresentados os serviços proporcionados pelo SP assim como o seu funcionamento. Houve ainda a possibilidade de participar num workshop sobre os problemas relativos aos direitos de autor no quadro das publicações da UE.

4. CONCLUSÃO E ANÁLISE CRÍTICA

As campanhas de marketing no SP têm como principal intuito promover a utilização gratuita dos seus produtos e serviços. Trata-se de marketing global ou internacional, pois é dirigido para um público extremamente diversificado – a população europeia em geral.

Devido à evolução da sociedade e ao desenvolvimento das TIC, as empresas são obrigadas a repensar a sua abordagem estratégica ao mercado e rever o modo como comunicam não só com os seus clientes, mas também com os seus colaboradores. Neste sentido, o conceito de CIM aparece como solução ao problema pois torna mais efetiva a criação de uma imagem unificada e coesa da organização, incluindo dos seus produtos e serviços.

O estágio no departamento responsável pelo conteúdo editorial do EUR-Lex possibilitou o primeiro contato com o mundo empresarial, tendo sido completamente integrada na equipa, permitindo assim desenvolver as competências e aplicar os conhecimentos obtidos ao longo da formação.

Foram adquiridas aptidões a nível de utilização de programas informáticos e de aplicação de certos conceitos de marketing, nomeadamente marketing interno, publicidade e relações públicas, assim como procedimentos necessários para aplicação dos mesmos. Foi também possível desenvolver competências pessoais, nomeadamente a nível de gestão do tempo e organização do trabalho, comunicação com os colegas e prática da língua inglesa.

Apesar do estágio não ter decorrido no departamento de marketing, as atividades desenvolvidas correspondem aos seus princípios. A Tabela 5.1 indica a correspondência entre as atividades desenvolvidas e o enquadramento teórico referente:

Tabela 5.1. Correspondência entre atividades desenvolvidas e enquadramento teórico

Atividades desenvolvidas	Enquadramento teórico
Redação de artigos para promoção do EUR-Lex, através de panfletos e artigos	Publicidade
Realização de um filme sobre o EUR-Lex para promoção interna	Marketing Interno
Pesquisa e seleção de meios de comunicação	Seleção de canais de comunicação
Desenvolvimento de tutoriais	Marketing Interno
Atualização do conteúdo editorial	Melhoramento do produto
Preparação de apresentações	Relações Públicas
Participação em diversas conferências	Aquisição de conhecimentos sobre marketing

Fonte: elaboração própria

Destaca-se em particular a redação de um artigo para promoção do EUR-Lex, que foi editado e distribuído pelas diferentes instituições europeias assim como em eventos e conferências. (Apêndice 2)

BIBLIOGRAFIA

- Baines, P., Fill, C. & Page, K. (2013) *Essentials of Marketing*, Oxford, Oxford University Press.
- Bizot, E., Chimisanas, M.-H. & Piau, J. (2014) *Communication*, Paris, Dunod.
- Bueno, W. C. (2002) Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos, *Communicare*, Vol. 2, Ed. 1, 2002, 83-91.
- Comissão Europeia (2006) *25 Years of European Law online*, Luxemburgo, Serviço das Publicações da União Europeia.
- Comissão Europeia (2013) *Compreender as políticas da União Europeia: Como funciona a União Europeia*, Luxemburgo, Serviço das Publicações da União Europeia.
- Comissão Europeia (1998) *Ving-neuvième rapport annuel de gestion – 1997*, Luxemburgo, Serviço das Publicações da União Europeia.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R. & Nunes, R. C. (2009) *B-Mercator – Blended Marketing*, Alfragide, Publicações Dom Quixote.
- Figueiredo, J. & Crescitelli (2010) Explicando a Comunicação Integrada de Marketing com o uso de Mapas conceituais. *Revista eletrônica de Administração* (Online), Vol.9, No.1, edição 16. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/479>, (acedido em: 26.10.2015)
- Kotler, P. (2005) *Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos*, 2ª edição, traduzido por Cairo, S., São Paulo, Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003) *Principles of Marketing*, 10ª edição, New Jersey, Prentice Hall.
- Kotler, P. & Caslione, J. A. (2009) *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence*, New York, AMACON.
- Kotler, P. & Dubois, B. (2003) *Marketing Management*, 11ª edição, traduzido por Manceau, D., Paris, Pearson Education France.

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012a) *A Framework for Marketing Management – International Edition*, 5ª edição, Harlow, Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012b) *Marketing Management*, 14ª edição, traduzido por Manceau, D., Paris, Pearson France.
- Kunsch, M. M. K. (1997) *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, São Paulo, Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo, Summus.
- Lendrevie, J., Lévy, J. & Lindon, D. (2009) *Mercator – théories et nouvelles pratiques du marketing*, 9ª edição, Paris, Dunod.
- Ogden, J. R., Crescitelli, E. (2007) *Comunicação integrada de marketing. Conceitos, técnicas e práticas*, 2ª. Edição, São Paulo, Prentice Hall
- Paiva, R. F. R. (2012) *Comunicação integrada de marketing da empresa Sinase – recursos humanos, estudos e desenvolvimento de empresas, Lda*, Tese de mestrado em marketing, Universidade de Lisboa.
- Shimp, T. A. (2002) *Propaganda e promoção*, Porto Alegre, Bookman.
- Silva, B. M. (2010) A desregulamentação dos mercados financeiros e a crise global: lições e perspectivas. *Senatus Brasilia*, Vol.8, No.2, p.14-28.
Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/507853>
,(acedido em 21.10.2015)
- Torp, S. (2009) Integrated Communications: From one Look to Normative Consistency, *Corporate Communications*, Vol.14, No.2, p. 190-206.

APÊNDICES

Apêndice 1. Funções dos membros da equipa EUR-Lex

Els Breedstraet	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação da equipa e dos projetos • Ligação/contacto entre a equipa e os níveis superiores ou outras unidades, porta-voz da equipa • Participação nos grupos de trabalho interinstitucionais • Comunicação e apresentações do EUR-Lex, nomeadamente do novo sítio <i>internet</i> (no lançamento, após o lançamento e em eventos) 	
Maruska	Laura
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelos médias sociais • Editora web e conteúdo editorial, escreve e desenha novos ecrãs • Análise da usabilidade e implementação dos comentários dos utilizadores • SEO, do ponto de vista do utilizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo da qualidade e melhoramento do conteúdo editorial • Responsável pelas formações • Análise e implementação do feedback: através de estudos de usabilidade, inquéritos e do HelpDesk • Administrador da comunidade de utilizadores
Agnese	Jurgita
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos documentos de tradução do NEL • Webcheck no NEL • Controlo da qualidade dos quadros de tradução • NEL: publicação das traduções e atualizações editoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • HelpDesk: coordenação, procedimentos, melhoramento dos formulários de contacto do NEL, reuniões • Responsável pela gestão e publicação das estatísticas de utilização • Extração e publicação dos repertórios
Pascale	Gregor
<ul style="list-style-type: none"> • BO/webmaster • Responsável pelo fórum do JO 	<ul style="list-style-type: none"> • N-Lex • Publicação nas redes sociais • Testes à acessibilidade

Apêndice 2. Panfleto promocional do SP (parte dedicada ao EUR-Lex)



EUR-Lex

Interested in European Union law? Are you a lawyer, a professor or student of law or a journalist, or simply curious?

We have something for you: EUR-Lex, offering free, simple and direct access to the *Official Journal of the European Union* and to all EU law since 1951, in the 24 official EU languages.

Find documents and legislative procedures easily using powerful search tools, at <https://eur-lex.europa.eu> 

Access a link to N-Lex, a gateway to national law, and Eurovoc, the EU's multilingual thesaurus.

You can also register and get a personal space (it's free).

News on Twitter, Facebook and Yammer, and help if you need it.

What our users say >>>

As a solicitor, I always rely on EUR-Lex whenever I need to consult a piece of EU legislation. My client work would be much more difficult if I didn't have access to such a comprehensive and user-friendly website.

Apêndice 3. Artigo de promoção do EUR-Lex

EUR-Lex – access to EU law: new look

What is EUR-Lex?

An entirely free website providing simple and direct access to European Union law. It is available in the 24 official EU languages. The content can be downloaded in different formats.

Why a new version?

The website is now the single gateway to EU law. It integrates the previous version of EUR-Lex and PreLex, the website providing information on EU legislative procedures. It also provides references to law and case-law of EU Member States.

The new portal is based on innovative technologies - such as linked data technologies – and thus paves the way for cutting-edge functionalities, a better user experience and easy re-use of data.

What does the site offer?

- A simple and user-friendly way to access content. For example:
 - The *Official Journal* of the EU: now only available online; the electronic version has legal effect since the 1st of July 2013;
 - EU law and other related documents: treaties, legislation, complementary legislation, EFTA documents, preparatory acts, case-law, parliamentary questions and international agreements;
 - References to national law of the EU and national implementing measures;
 - Legislative procedures;

- Directories: EU law;
 - Consolidated legislation organized by subjects.
- Powerful search options – quick, advanced or expert search.
- A comprehensive view on the life cycle of a document
- A personal space for registered users, who can benefit from additional features:
 - Adjust the website to your needs;
 - Save and manage queries and documents;
 - Create personalized RSS feeds;
 - Get in touch with other users via the user community.

Inês Cruz

14/04/2014

Apêndice 4. Vídeo de promoção do EUR-Lex

Facts about the making of the new EUR-Lex

In the beginning the challenges were:

- Having the idea, and make the others believe it was a good idea
- Make an call for tender, find a contractor
- More technical stuff...

In the middle:

- It was the biggest challenge during the all process – the complexity and the size of the content indexed and disseminated through the website in 24 languages – over 8 million documents

In the end:

- Making sure all the links work
- There are no errors in the content

In the future:

- Making people use the new website (and not the old one still available)
- The documents are complete and available in 24 languages, as soon as possible

Some points of interest or facts:

- Difference of opinion about TagCloud (it was fashion at that time) — not necessary or practical for the website (it was always the same words appearing in each page – Europe, signature, law, legislation...)
- Big debate about the colours: too much blue, then not enough blue... it has to match the SP colours! What logo, in what kind of font?

- During one all day, closed in a room full of pastries, they had to decide what labels they were going to use.
- Communication problems: questions finding no answers, or there's nobody to answer, or people don't know who they have to contact to ask questions.

Inês Cruz

28.04.2014

Apêndice 5. Teste de avaliação

Teste de avaliação (as respostas corretas estão realçadas a verde)

- 1- Do you need to register and log in in order to use EUR-Lex?
 - a) True
 - b) False**

- 2- What are the advantages of being registered in My EUR-Lex? (Multiple choice)
 - a) Gives you access to expert search**
 - b) Allows you to customise preferences**
 - c) Save searches, documents, set RSS feeds...**
 - d) Exchange information with other registered users**

- 3- Is it possible to access the most recent issues of the OJ from the EUR-Lex homepage?
 - a) True**
 - b) False

- 4- Is it possible to display one text in different languages
 - a) True**
 - b) False

- 5- How many search levels has the training explained?
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3**
 - d) 4

Apêndice 6. Poll

- 1- Do you usually find what you are looking for in EUR-Lex?
- 2- How frequently do you use EUR-Lex?
- 3- In which context did you hear about EUR-Lex?
- 4- What is your profession?
- 5- What kind of documents are you usually looking for?

Apêndice 7. Relatório da conferência sobre competências digitais

Digital Competence Day (13/03/2014) – summary and practical tips

Introduction:

- We have to shape globalization; otherwise it's globalisation that shapes us.
- Be open, current and strategic.
- Be actors, not spectators!
- Use the crowdsourcing if you need to, it can be very helpful.
- Social media requires immediate (or very quick) answers.

Euan Semple:

- We focus too much on tools, not enough on conversations.
- Having a simpler technology can be more helpful.
- Keywords: courage, authenticity, empowerment.
- Ask for forgiveness rather than permission.

Norman Jardine:

- The use of social media is essential in our days, it is impossible to face the challenges of today with the tools of yesterday.
- Twitter is a great way to connect with people and to get information.
- Social media destroys distance and empowers proximity.
- To choose which social media is the best, there's the need to know your target audience, what is your message and most important, what is your goal.

Thomas Power:

- Don't change from one platform to another one, choose wisely, and stick to your choice.

- The words to best describe us are control, selective and closed, but we all should be open, random and supportive to get into this networking thinking.
- Institutional thinking makes us act like children, too scared to speak or to answer, only capable to obey. We should say goodbye to control, because our world is out of control.
- To be a good networker, we first have to give a lot, in order to receive later.

Kimberly Manno Reott:

- Listen to what the community's leader and members have to say – people change our community, not technologies.
- It's about people first of all, not organisations.

Conclusion:

There is a tension between being a person and belonging to an organisation.

We live in a digital economy, and we should adapt ourselves for this new challenges, new ways of working, new environment.

It takes courage, persistency and passion! With this we can co-create a better European Commission.

Inês Cruz

Apêndice 8. Relatório da conferência sobre os social media network

Conference: Social Media Network (04/04/2014) - report

- **Strategy for social media planning – commissioners social media accounts and the European elections**

When commissioners change jobs, they have to change their names and biographies (on social media), or simply close their accounts.

For the commissioners who stay or the new ones it is a matter of updating their accounts, changing their names and descriptions.

- **European elections 2014**

Don't do official accounts until you are an official commissioner. Don't speak to the press (normal or social media) until the results are official.

Encourage people to vote. There are apps on Facebook encouraging people to get involved: "I'm a voter" and "Taste of Europe" are some of them – they offer travels or other types of rewarding for those who are very active in this matter.

- **Measuring effectiveness of our communication on social media**

Listen!!! To the audience, how people interact, what they share, what kind of information they use.

Make yourself understandable!!!

Everything is measurable: there are tools for everything – a lot of indicators – but it doesn't mean we have to measure everything. Don't drown in a sea of indicators.

4 baby steps:

- Listen using a comprehensive tool – e.g. Engagor.
- Decide on objectives – be engaging, rewarding and accessible. Act in a way where people share their feelings, fears, etc. Try to answer to all questions asked on social media. Thank the users for sharing, asking, etc... try to be human and personal (works better).

- Report and refine – analyse so you can be prepared in the future.
Benchmark – ask for relative data, compare.
- React to your findings – don't be afraid to fail, react when things don't work as you expected – Like in rugby: when the shock happens, we must continue forward.

- **EU tweets of the week, by Kasper Peters, communication consultant**

Vi(EU)ws website – <http://www.vieuws.eu/> – tries to reach people in the institutions.

It is a light heart concept, with crowd sourcing content, featuring our target audience.

Editorial process: manual monitoring, crowd sourced input.

The good, the bad and the ugly! Show everything: good things, bad ones too, and preferably something funny.

Kasper uses Twitter because it's where his target audience is.

Target audience: Brussels bubble, people interested in specific policies – not EU in general.

The videos are only available on their own website – reason: budget and also to be able to monitor who see the videos, how many times, etc.

Vi(EU)ws don't respond to comments because they consider themselves as a media, which means they report, but they don't have any opinions.

Inês Cruz

ANEXOS

Anexo 1. Principais características da *internet* com impacto no marketing

Principais características da <i>internet</i> com impacto no marketing	
É Imaterial	Toda a informação pode ser digitalizada pela <i>internet</i> com enorme eficiência e baixo custo, materializando o conceito de Sociedade de Informação. O potencial de conhecimento que a rede enquadra é inigualável, criando condições para a evolução do conhecimento social, cultural e científico à escala mundial e como nunca acontecera até agora.
É Omnipresente	Uma rede global à distância de um <i>click</i> permite o acesso em toda a parte do mundo, desde o centro de uma cosmopolita cidade de São Paulo, até uma recôndita ilha do arquipélago das Maldivas, no Pacífico Sul. Este tipo de meio permite o acesso direto entre a empresa e o seu cliente em qualquer parte do mundo, mas pela mesma razão, aumento o nível de exposição da organização ao mundo e aos seus diretos competidores globais, reformulando o conceito de concorrência como o conhecemos ao longo das últimas décadas.
É Rápida	Os níveis de interatividade que a rede permite, os ritmos de inovação que surgem no interior da rede, a velocidade a que tudo acontece, ultrapassa em larga escala a velocidade da economia em meios tradicionais, mais ineficiente, mais lenta. Neste contexto, a velocidade (de resposta, de criação, de mudança...) é crucial para se manter no jogo competitivo. O tempo entre a pergunta e a resposta, entre o pedido de encomenda e a sua entrega, entre o pagamento da música e o seu <i>download</i> , tende para zero.
É Inovadora	Pelas características da rede, a inovação ocorre também a ritmos elevados, pelos simples facto de que a informação (um dos fatores mais relevantes para proporcionar a inovação) flui a velocidades elevadas. Uma ideia interessante de um individuo que habita em Lisboa, pode ser criticada por alguém que está em São Francisco – Califórnia, e potencialmente por alguém que estuda em Tóquio, criando as condições para um aumento de criatividade e de empreendedorismo.

É Crescente	Na medida em que um meio sem barreiras temporais, geográficas, de informação permite uma interação direta, imediata, de tal forma que, uma boa ideia ganha uma dimensão inimaginável em pouco tempo, desde que proporcione valor a quem pertencer à rede – veja-se caso das redes sociais com o Hi5 e o LinkedIn. O efeito é idêntico ao de uma bola de neve, uma vez que o valor da rede cresce em função do número de presenças nessa rede, pelo que mais pessoas quererão fazer parte.
É Eficiente	Não só numa perspectiva meramente economista do tema, mas numa abordagem operacional do mercado. A <i>internet</i> vem derrubar inúmeras barreiras tornando obsoletas algumas posições da cadeia de valor de alguns negócios. A Infomediação substitui a Intermediação, na medida em que a primeira procura na <i>internet</i> é de informação, seja ela para entretenimento, lazer, estudo ou trabalho. Por consequência, ao dar mais liberdade de escolha ao consumidor, também lhe fornece mais poder, poder de decisão, poder de pressão, poder de comunicação, alterando o paradigma tradicional de interação entre a empresa e o seu cliente.
É Pessoal	Uma das maiores virtudes da era digital é que cada indivíduo pode ser tratado de forma pessoal, em função das suas características, necessidades e aspirações. Estão atualmente criadas as condições para o que se chama “Massificação da Personalização” ou seja, para abordar o mercado em segmentos de “UM” elemento, personalizando a sua abordagem comercial, desde a formatação do portfólio de produtos ou serviços até à comunicação efetuada. Conceitos como CRM ganham nova dinâmica com a utilização da <i>internet</i> , mas outras ferramentas se seguem (o nome da ferramenta da Amazon para relacionar consumo de um consumidor com o de outro).
É Fossilizante	A rapidez com que tudo acontece na <i>internet</i> faz com que alguns setores de atividade tenham de repensar rapidamente a sua evolução estratégica, sob pena de deixarem de existir muito em breve. Todas as indústrias tradicionais, que estejam suportadas em bens ou serviços passíveis de ser digitalizados, estão na primeira linha para sofrerem as pressões deste novo meio. As empresas deverão estar permanentemente atentas para não serem apanhadas desprevenidas por novos modelos de negócio que surgem diariamente.

Fonte: Dionísio *et al.* (2009)

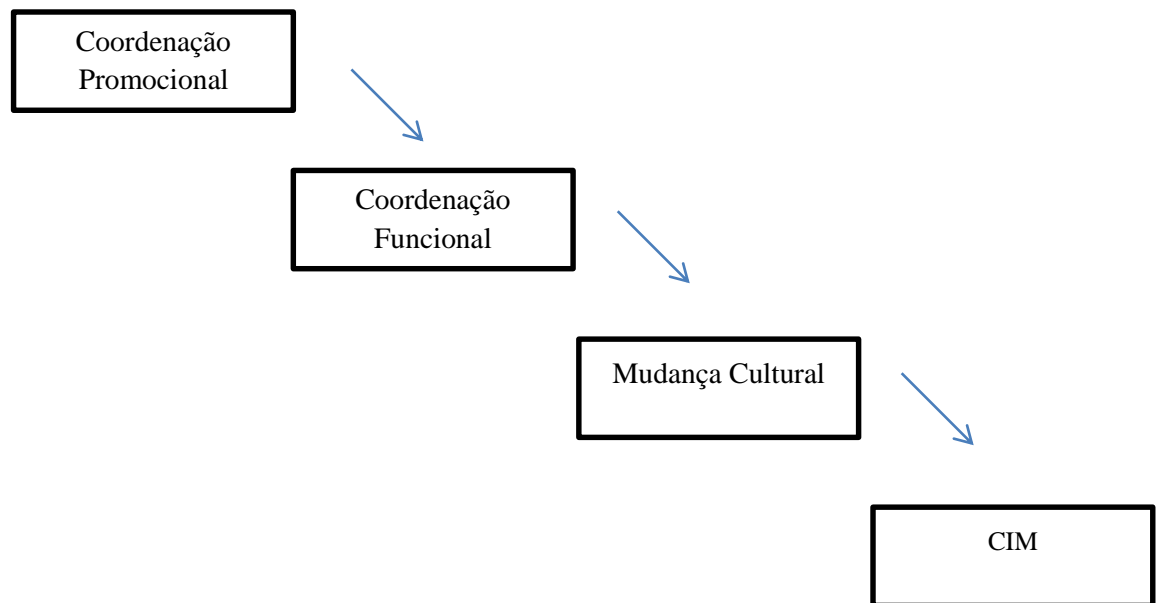
Anexo 2. Arquétipos de modelos de negócio da nova economia

Modelo	Descrição	Benefício para o consumidor	Fonte de receita	Exemplos
Mercado on-line	<ul style="list-style-type: none"> • Junta compradores e vendedores e facilita as transações 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez transacional, derivada da agregação de compradores e vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrança de uma comissão sobre as transações 	Yahoo stores Miau.pt Vortal.pt Ebay.com Zopa.com
Venda on-line	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização do canal <i>on-line</i> para venda de produtos ou serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade na compra • Disponibilização de informação e facilidade em comorar propostas de venda • Controlo do processo de compra e anonimato • Acesso a preços mais baixos ou a produtos muito específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Margem conseguida na venda dos produtos ou serviços, suportada num canal de baixo custo e com alcance global 	Dell Itunes Vueling Nespresso
Distribuição de conteúdos on-line	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição de conteúdos cuja natureza (informativa, de entretenimento ou transacional) atrai um volume elevado de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de conteúdos relevantes: • De forma gratuita • A baixo preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Exibição de publicidade paga, à semelhança do negocio da média tradicional • Cobrança do acesso aos conteúdos 	Iol Yahoo AOL Sapo Expresso Online Windguru.com Video on demand
Modelos colaborativos	<ul style="list-style-type: none"> • Participação do consumidor na produção dos <i>outputs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a produtos melhorados e gratuitos • Possibilidade de intervir na 	<ul style="list-style-type: none"> • Margem na venda de produtos definidos pelo consumidor • Venda de serviços de 	Wikipedia.org Linux

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Open contente</i> ○ <i>Open source</i> ○ <i>User-generated contente</i> ○ <i>User-generated products</i> ○ Redes sociais 	<p>conceção do produto</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acesso a conteúdos relevantes 	<p>personalização, integração, suporte e documentação e <i>packaging</i> (software <i>open source</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Exibição de publicidade paga em site ● <i>Fees</i> variados 	<p>Sun</p> <p>RedHat</p> <p>Youtube.com</p> <p>Threadless.com</p> <p>LinkedIn</p> <p>Hi5</p> <p>Thestartracker</p>
Infomediação	<ul style="list-style-type: none"> ● Intermediação de informação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comportamental ○ Transacional ○ De propostas de valor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disseminação de informação útil à tomada de decisão, permite personalizar propostas de valor mais adequadas aos consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Venda de informação ● Integração da informação numa proposta de valor mais alargada ● Exibição de publicidade paga 	<p>Marktest</p> <p>Nielsen</p> <p>DoubleClick</p> <p>Sapo</p>
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação e gestão de redes de angariação de clientes para parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação mais segmentada 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pagamento por angariação de cliente: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Pay per click</i> ○ <i>Pay per lead</i> ○ Partilha de receita ● <i>Fees</i> de gestão de rede 	<p>Clickbank</p> <p>Europartners</p>
Serviços de suporte ao mundo on-line	<ul style="list-style-type: none"> ● Conjunto diversificado de serviços que funcionam como facilitadores do mundo <i>on-line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitam a presença, o uso, o acesso e as transações 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cobrança de comissões ● Venda de serviços ● Venda de software ● Exibição de publicidade paga 	<p>Paypal</p> <p>Firefox</p> <p>Gmail.com</p> <p>Dominios.pt</p>

Fonte: adaptado de Dionísio *et al.* (2009)

Anexo 3. Modelo de Plano de Fill (2002)



Fonte: Fill, 2002, *apud* Paiva, 2012

Anexo 4. Meios utilizados nas ferramentas de comunicação

Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, bingos e sorteios	Kits para imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Embalagens externas	Prêmios e presentes	Palestras	Reuniões de vendas	Malas diretas via correio
Encartes de embalagem	Amostras	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Filmes	Cupons	Relatórios anuais	Amostras	Compras eletrônicas
Manuais e brochuras	Feiras setoriais	Doações	Feiras setoriais	Compras pela TV
Cartazes e folhetos	Exposições	Patrocínios		Malas diretas via fax
Catálogos	Demonstrações	Publicações		E-mails
Reimpressões de anúncios	Reembolsos parciais	Relações com a comunidade		Correios de voz
Outdoors	Financiamento a juros baixos	Lobby		
Painéis	Diversão	Mídia corporativa		
Displays nos pontos de compra	Concessões de troca	Revista ou jornal de empresa		
Materiais audiovisuais	Programas de fidelização	Eventos		
Símbolos e logotipos	Venda casada			
Fitas de vídeo				

Fonte: Kotler, 2005

Anexo 5. Vantagens e limitações dos média

Média	Vantagens	Limitações
Jornais	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Boa cobertura do mercado local - Ampla aceitação - Alta credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Vida Curta - Baixa qualidade de reprodução - Pequena circulação de leitores
Televisão	<ul style="list-style-type: none"> - Combina visão, som e movimento - Apela para os sentidos - Ampla cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo absoluto alto - Saturação de comunicação elevada - Exposição transitória - Menor grau de seletividade do público
Mala direta	<ul style="list-style-type: none"> - Seletividade do público - Flexibilidade - Ausência de concorrência de anúncio dentro do mesmo veículo - Personalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo relativamente alto - Imagem de “correspondência inútil”
Rádio	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de massas - Alto grau de seletividade geográfica e demográfica - Baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação apenas sonora - Menor grau de atenção que na TV - Tarifas não tabeladas - Exposição transitória
Revistas	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grau de seletividade geográfica e demográfica - Credibilidade e prestígio - Alta qualidade de reprodução - Vida longa - Boa circulação de leitores 	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante antecedência na compra do espaço - Certo desperdício de circulação - Nenhuma garantia de posição
Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Alto grau de repetição da exposição - Baixo custo - Baixa concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Seletividade do público limitado - Limitações criativas
Páginas amarelas	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente cobertura local - Alta credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta concorrência - Bastante antecedência na

	<ul style="list-style-type: none"> - Amplo alcance - Baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> compra do espaço - Limitações criativas
Informativos	<ul style="list-style-type: none"> - Seletividade extremamente alta - Controle total - Oportunidades interativas - Custo relativamente baixo 	<ul style="list-style-type: none"> - Os custos podem fugir do controle
Brochuras/ Folder	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Controle total - Mensagem de maior impacto 	<ul style="list-style-type: none"> - A produção em excesso pode levar ao descontrole dos custos
Telefone	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos usuários - Oportunidade de “dar um toque pessoal” 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo relativamente alto a não ser que sejam utilizados voluntários.
internet	<ul style="list-style-type: none"> - Alta seletividade - Possibilidades interativas - Custo relativamente baixo 	<ul style="list-style-type: none"> - Média relativamente nova com número de usuários restritos em alguns países

Fonte: Kotler, 2005